Comment créer un esprit maison ? Metaplan propose le « marché d'information ». Le groupe Continental Europe et le magasin Carrefour de Montesson l'ont essayé... et adopté.

Esprit de groupe, es-tu là ?

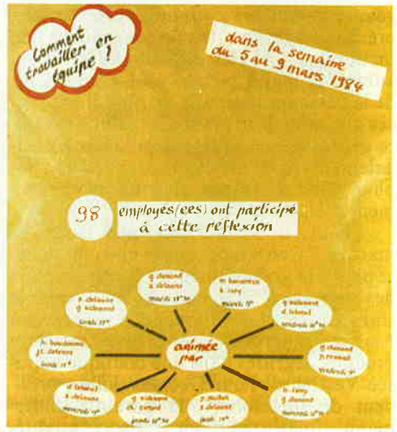
Unifier des mentalités disparates, créer un esprit maison, développer un sentiment d'appartenance, améliorer globalement la communication interne. Autant de nécessités de plus en plus fréquentes, qu'un nouveau produit — le marché d'information — proposé par la société de conseil ouest-allemande Metaplan, permet de satisfaire. Le groupe Continental Europe et le magasin Carrefour de Montesson y ont eu recours. Et s'en portent bien.

Avec le rachat des usines européennes d'Uniroyal en 1979, plus l'acquisition toute récente de Semperit, Continental compte maintenant quinze usines dans sept pays d'Europe. Et s'emploie non seulement à surmonter les antagonismes culturels nés de ces absorptions, mais aussi à développer la plus forte synergie possible entre les diverses unités. La convention annuelle de l'entreprise joue à cet égard un rôle privilégié.

Continental Europe en est à sa troisième convention annuelle. Les deux dernières ont inclus un marché d'information. Octobre 1985, à Liège : 380 participants, dont 150 managers et 230 animateurs de cercles de qualité, provenant de vingt établissements disséminés dans sept pays d'Europe, se trouvent rassemblés. Cette réunion dure un jour et demi.

L'opération est préparée depuis six mois. Usine par usine s'opère une sélection, sur le thème fixé comme leitmotiv de la convention 1985 : « Nouvelles formes d'organisation du travail. » Chaque unité de production retient une innovation qu'elle entend présenter — et qui doit la présenter — au marché d'information : solutions astucieuses et profitables élaborées par un cercle de qualité (réduction de déchets à l'usine de Korbach, élimination du bourrage dans l'alimentation de machines à Clairoix) ; organisation de la polyvalence dans un magasin de produits finis à Aix-la-Chapelle ; mise en place de groupes d'information chez Uniroyal England à Newbridge. Au total, quatre expériences sont sélectionnées ; leur présentation est préparée à la fois par l'encadrement et le personnel. L'exposé durera de une demi-heure à une heure.

Sur la journée et demie que dure la convention 1985, quatre séquences d'une heure et demie sont dévolues au « marché d'information » : à chaque fois, les participants choisissent la présentation qui les intéresse. Après l'exposé, les questions fusent : à cette occasion s'établit le dialogue, entre cadres, entre agents de maîtrise, qui ne se sont jamais rencontrés mais connaissent des problèmes similaires. Car tous travaillent, de près ou de loin, dans l'industrie du pneumatique.



Au magasin Carrefour de Montesson, les 470 salariés se constituent en atelier de travail. A chaque groupe, un thème.
Exemple : comment travailler en équipe. « C'était un truc fantastique. »

Evaluation : le marché d'information devient ici une manière active de stimuler la curiosité et d'accroître la connaissance du groupe Continental par ses propres salariés, donc de développer l'esprit maison. C'est aussi un moyen pour gratifier et motiver les animateurs de cercles de qualité. Une façon également de promouvoir l'anglais comme langue officielle d'usage interne. A cet égard, il faut signaler que la plupart des exposés (répétés, à chaque séance de « marché d'information », avec des « clients » à chaque fois nouveaux) sont faits en deux, voire trois langues (anglais, allemand, français).

Pour Carrefour Montesson, l'objectif du marché d'information est encore plus ambitieux : « Favoriser la prise de conscience collective des points faibles du magasin, avec une participation active de l'ensemble du personnel pour dégager des idées. » Pour la direction, il faut en faire le point de départ servant à alimenter le travail ultérieur des cercles de qualité (élimination des points faibles, exploitation des idées) lancés à cette occasion.

Un lancement en grande pompe. L'opération dure une semaine et implique les 470 salariés du magasin, qui cependant reste ouvert et fonctionne normalement. Chacun s'est inscrit pour traiter en groupe un ou deux thèmes, parmi les cinq retenus par l'encadrement, qui a effectué un important travail préalable (réflexion, élaboration des thèmes, acquisition des méthodes, organisation).

Thèmes de travail proposés au choix du personnel : le rôle de chacun ; les actions pour améliorer la communication ; le passé, le présent et le futur magasin ; comment travailler en équipe ; rapidité et commodité du magasin. En fonction du nombre d'inscrits, de six à dix ateliers sont organisés pour chaque thème et répartis du lundi au vendredi.

La méthode d'animation repose sur la visualisation des travaux sur de grands panneaux. Elle favorise et facilite l'expression de chacun tout en conservant trace de la production du groupe (soit quinze panneaux par groupes et par thèmes). Douze animateurs ont été formés. L'encadrement fait la synthèse des travaux le vendredi et le samedi. La restitution a lieu le dimanche matin, à l'occasion d'une « journée portes ouvertes » spécialement organisée pour la circonstance. Tous les salariés, accompagnés de leurs familles, viennent prendre connaissance des résultats de leurs efforts, présentés sous forme de synthèses et classés par thèmes. Une exposition présentant l'historique du magasin de Montesson resitué au sein du groupe Carrefour complète la manifestation.

Dix-huit mois plus tard, l'événement a incontestablement laissé des traces. Une expression revient souvent : « C'était un truc fantastique. » Une bonne partie des idées formulées ont déjà été transformées en solutions et appliquées. Un exemple : le parking du magasin a été entièrement refait afin d'améliorer la commodité. En quatre ans, le climat social et l'image ont été complètement renversés.

En outre, la formation d'animateurs a procuré un double bénéfice : dans le magasin, pour aider l'encadrement à assumer son nouveau rôle ; et dans le groupe tout entier, puisque certains animateurs ont, depuis lors, pris des fonctions dans d'autres magasins.

Deux conditions, cependant, à la réussite d'un marché d'information. D'abord, avoir déjà effectué un investissement important dans le développement de la communication interne. Ce qui est le cas chez Carrefour, où depuis 1981 plusieurs étapes ont été parcourues : apprentissage par tout l'encadrement de la conduite de réunions ; formation de groupes de travail (chargés de mettre au point des mémentos destinés à l'encadrement, sur des thèmes tels que l'aménagement du temps, les absences, les représentants du personnel...) ; mise en place de réunions périodiques à tous niveaux (secteurs, services et rayons) ; formation à l'économie et formation à l'animation par la méthode Metaplan (discussion par écrit, visualisation).

Seconde condition : avoir introduit la méthode d'animation et formé des cadres à son utilisation. Ce qui est rapide, puisque quatre jours suffisent. ●

Michel Borcier